

Telefon: 089/233 - 92760
Telefax: 089/233 - 92400

Stadtkämmerei
RL

IT-Referat
RL

Programm digital/4finance – Sachstandsbericht

Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen
Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL
vom 25.06.2019, eingegangen am 25.06.2019

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 01745

3 Anlagen

Anlage 1: Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019

Anlage 2: Schreiben BKPV vom 24.02.2020

Anlage 3: Stellungnahmen der Referate

Beschluss des Finanzausschusses vom 17.11.2020 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis		Seite
I.	Vortrag des Referenten	3
1.	Zusammenfassung	3
2.	Sachstandsbericht	5
2.1	Ausgangssituation	5
	Zielsetzung	5
	Beschlusslage und Budget	7
2.2	Sachstandsbericht	9
	Überblick	9
2.2.1	Vorbereitende Tätigkeiten	10
2.2.2	Aufbau Programm	10
2.2.2.1	Aufbau und Konzeption des Programmmanagements	11
2.2.2.2	Aufbau und Konzeption des Veränderungsmanagements	12
2.2.2.3	Aufbau und Konzeption des Multiprojektmanagement	13

2.2.3	Aufbau Prototyp	13
2.2.4	Validierungsphase / Fit-to-Standard Workshops	15
2.2.5	Show Cases	17
2.2.6	Detaillierung und Anpassung Programmumfang	19
2.2.7	Weitere Themen	20
3.	Controlling	21
3.1	Controlling im Programm	21
3.2	Controllingbericht 2020	22
	Budgetsituation	23
3.2.1	Risiken	26
3.2.2	Gesamtstatus	29
4.	Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“	30
4.1	Ausgangssituation	30
4.2	Behandlung Stadtratsantrag	30
	Ausgangssituation	30
	Stellungnahme	30
4.2.1	Auswirkungen einer Vergabe	31
4.2.1.1	Kostenvalidierung	31
4.2.1.2	Kostenreduzierung	31
4.2.1.3	Kostensteigerung durch Beauftragung	31
4.2.1.4	Maßnahmen	32
4.3	Vorschlag	32
5.	Ausblick	32
II.	Antrag des Referenten	33
III.	Beschluss	34

I. Vortrag des Referenten

1. Zusammenfassung

Die Landeshauptstadt München nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme, die vor rund 20 Jahren eingeführt wurden.

Diese derzeit im Einsatz befindlichen Systeme sind nicht mehr zukunfts- und innovationsfähig und nicht ausreichend, um die steigenden Anforderungen an Rechnungswesenssysteme großer Firmen und Kommunen z.B. auch im Hinblick auf eine Digitalisierung zu erfüllen.

Mit dem Grundsatzbeschluss **14-20 / V 13714** am 22.01.2019 hat der Stadtrat entschieden mittels einer **Neuimplementierung** ein auf dem angebotenen Standard basierendes, zukunftsfähiges und innovatives System aufzubauen.

Nach einer detaillierten Ressourcenbedarfsanalyse und dem entsprechenden Eckdatenbeschluss **14-20 / V 15010** am 25.06.2019 wurde dem Stadtrat am 22.10.2019 der Umsetzungsbeschluss **Nr. 14-20 / V 16354** vorgelegt. In diesem wurde das stadtweite Programm, das Vorgehen sowie der Ressourcenbedarf, die Chancen und Risiken und der erwartete Nutzen konkretisiert und vom Stadtrat beschlossen.

Mit vorliegendem Beschluss wird der Stadtrat über den aktuellen Status sowie alle wichtigen Aktivitäten seit dem Umsetzungsentscheidung informiert.

Ebenso wird der Stadtrat über den Status des Antrags Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ unterrichtet und ein Vorschlag zum weiteren Vorgehen unterbreitet.

Mit der Umsetzungsentscheidung 2019 wurde mit dem Programmaufbau begonnen, die Managementthemen wurden installiert und konzipiert sowie die Gremien installiert. Die vorbereitenden Tätigkeiten zur Stellenbesetzung, Beratungsunterstützung, Lizenzbereitstellung, Raumorganisation etc. wurden gestartet bzw. abgeschlossen.

Zeitgleich starteten, entsprechend erarbeiteten Projektstrukturplan, viele fachlich inhaltlichen Themen wie:

- Identifizierung der relevanten Prozesse und Erstellung eines Prozesskatalogs
- Erstellung eines Prototypen zur Validierung der Grundsatzentscheidungen und Abbildung eines Großteils der Standardprozesse
- Aufbau der Systemumgebung (Solution Manager, Sandbox)
- Zusammenstellung, Planung und Initiierung der Themen rund um Datenschutz und Cybersecurity

- Beginn der Aktivitäten im Bereich Testmanagement (inklusive Testdatenanonymisierung)
- Erstellung eines Schnittstellenkatalogs für angebundene Systeme (inkl. Umgang mit LSMW-Schnittstellen) und Erstellung eines Grobkonzepts zum weiteren Umgang mit der zentralen PSCD-Schnittstelle.
- Start zur Umsetzung der eRechnung Stufe 2
- Erstellung eines Strategiekonzepts für das User Experience und Zusammenstellung von Personas zur Überprüfung zur Barrierefreiheit (zusammen mit der Pfenigparade).
- Vorbereitung der Phase Fit-to-Standard Workshop-Phase zur Validierung der im Prototyp umgesetzten Standardprozessen

Alle Aktivitäten bewegen sich sowohl budget- als auch zeitechnisch im geplanten Rahmen. Der aktuelle Status des Programms und der gestarteten Projekte steht auf grün.

Hinsichtlich des Antrags Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ wurde entsprechend Stadtratsauftrag aus dem Umsetzungsbeschluss der Bayerische Kommunale Prüfungsverband (BKPV) angefragt.

Dieser kann aus Kapazitätsgründen eine solche begleitende Prüfung nicht leisten. Somit muss hinsichtlich des Antrages neu entschieden werden.

Auf Grund der mittlerweile erfolgten Budgetreduzierung (Detailplanung Umsetzungsbeschluss und Haushaltssicherungskonzept) auf 154 Mio Euro von ursprünglich im Grundsatzbeschluss veranschlagten 220 Mio Euro und damit einer Reduzierung um 30 % schlagen das RIT und die Stadtkämmerei vor, **aktuell auf eine Beauftragung eines externen Prüfers zu verzichten**.

Gegen eine Vergabe und Beauftragung eines externen Controllings sprechen neben den zusätzlich entstehenden Kosten und der Kapazitätsbindung des internen Personals für eine notwendige Vergabe noch folgende weitere Maßnahmen, die seitens des Programms aufgesetzt wurden:

- Intensives Controlling im Programm sowohl hinsichtlich der Kosten als auch hinsichtlich des erreichten Mehrwerts für Bürgerinnen und Bürger sowie der Verwaltung
- Einbindung des Revisionsamts nach vorheriger Abstimmung situativ/punktuell zu konkreten Fragestellungen im Rahmen seiner Möglichkeiten
- Regelmäßige Berichterstattung an den Stadtrat
- Etablierter Austausch mit anderen Kommunen zu vergleichbaren Projekten.

2. Sachstandsbericht

2.1 Ausgangssituation

Zielsetzung

Mit dem Programm digital/4finance werden die folgenden zentralen Zielsetzungen verfolgt:

- Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse an aktuelle und zukünftige Anforderungen der Digitalisierung
- Umstieg auf zukunftsfähige technologische Lösung
- Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung

Die Stadtverwaltung wird damit auch einen signifikanten Schritt in Richtung zukunftsorientierter, innovativer und moderner Standardprozesse gehen. Durch die zukünftig sehr viel engere Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT werden damit wesentliche Voraussetzung geschaffen, um vermehrt innovative Services für Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und die Landeshauptstadt München zu einem der digitalen Vorreiter in Deutschland machen.

Im Rahmen des Programms werden die Geschäftsprozesse der Finanzen und der Logistik überprüft und hinsichtlich der aktuellen Anforderungen aus den Geschäftszielen und der Geschäftsstrategie zukunftsfähig und standardkonform neu gestaltet.

Zum einen werden dadurch gesetzliche Anforderungen sowie Ergebnisse der Prüfungsberichte des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands sowie der internen Revision umgesetzt. Diese Anpassungen wären aufgrund der in Teilen sehr komplexen Geschäftslogik und Sonderprogrammierung in der aktuellen Lösung nur sehr schwer und aufwändig umzusetzen.

Zum anderen soll mit dem Programm die Digitalisierung komplexer Verwaltungsprozesse erheblich vorangebracht werden. Wenn immer möglich, werden bei dem Redesign der Prozesse Digitalisierungspotentiale beleuchtet und gehoben. Dadurch kann die Verwaltung deutlich effektiver arbeiten. Gleichzeitig profitieren die Bürgerinnen und Bürger von neuen digitalen Dienstleistungen, die in einer stetig wachsenden Stadt wie München immer mehr an Gewicht gewinnen werden.

Im Rahmen der Digitalisierung und dem Redesign der Finanz- und Logistikprozesse auf Basis S/4HANA sind wesentliche Rahmenbedingungen und Leitlinien hinsichtlich Barrierefreiheit und Inklusion zu definieren und von Anfang an sowohl für städtische Mitarbeitende als auch für Münchner Bürgerinnen und Bürger zu berücksichtigen.

Diese Rahmenbedingungen und Leitlinien können im Zuge einer anstehenden Anpassung der BITV (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung) als ein wesentlicher Baustein für die Definition städtischer Standards herangezogen werden.

Neben der rein technischen Notwendigkeit zur Umstellung auf die neue Produktgeneration S/4HANA liefert das Programm signifikante qualitative und quantitative Wertbeiträge.

- **Prozessvereinfachung und -standardisierung:** Optimierte und vereinfachte Prozesse steigern die operative Effizienz, indem sie Prozessdurchlaufzeiten/-kosten und die damit einhergehenden Fehlerquoten (und Nachbesserungsbedarfe) reduzieren und sich somit auch positiv auf die Benutzerzufriedenheit auswirken.
- **Digitalisierung und Automatisierung:** Vermehrte Nutzung von automatisierten Prozessschritten verringert den manuellen Aufwand und damit den Personalaufwand. Die damit einhergehende Reduzierung der benötigten Kapazität kann z.B. genutzt werden, um Beschäftigte für andere, höherwertige Aufgaben einzusetzen oder die Auswirkungen nicht-besetzter / nicht-besetzbarer Stellen abzumildern.
- **Integrierte Planung und Umsetzung:** Der aktuell sehr personal- und zeitaufwändige Prozess der Haushaltsplanung und der Durchführung von Abschlüssen sowie das damit verbundene Reporting/Controlling kann stark vereinfacht werden. Damit gehen weitere Verbesserungen einher wie z.B. verbesserte Zusammenarbeit durch offenen Informationsaustausch, Reduzierung von Dateninkonsistenzen und Echtzeitzugriff auf aktuelle und valide Daten.
- **Digitale Service Plattform:** Eine moderne, digitale Plattform ermöglicht die Bereitstellung von neuen Services die sich besser an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientieren (z.B. Bürgerkonto, einheitliche intuitive Benutzeroberflächen).
- **Moderner Arbeitsplatz / Benutzerfreundlichkeit / Arbeitgeberattraktivität:** Eine neue zeitgemäße Benutzeroberfläche erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht mobiles Arbeiten. Dies hat positive Effekte auf Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden und stärkt das Image der Landeshauptstadt als moderne attraktive Arbeitgeberin.
Die Einarbeitungskomplexität wird reduziert und die Fluktuation gemindert.
- **Bessere Entscheidungen:** In „Echtzeit“ verfügbare, valide Daten bilden die Grundlage für bessere Entscheidungen und sorgen für mehr Transparenz der innerbetrieblichen Ressourcenverbrauchsprozesse.
- **Einfache Erweiterbarkeit / Anpassbarkeit der Anwendungen:** Durch das standardnahe Neuaufsetzen können künftige Anforderungen schneller, einfacher und damit kostengünstiger realisiert werden.
- **Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien:** Neue Anforderungen, wie sie bspw. durch das Onlinezugangsgesetz, veränderter Anforderungen an den

Datenschutz oder neue Anforderungen an die Rechnungslegung (EPSAS) ¹ können rechtzeitig und rechtskonform eingeführt werden.

Auch werden im Rahmen des Programms eine Reihe schon heute bekannter zusätzlicher Anforderungen aufgegriffen und „miterledigt“, die ohne das Programm in eigenen Projekten mit jeweils signifikantem Budgetbedarf durchgeführt werden müssten, z.B. eine einheitliche Kassen- und Buchungslandschaft (EKBL), Neuer Haushalt München, Archivierung und Löschung von Altdaten, noch nicht geplante Funktionalitäten im Kontext elektronische Rechnung etc.

Ein modernes, zukunftsfähiges kommunales Rechnungswesen birgt in mindestens dem gleichen Umfang noch eine Reihe von nichtmonetären, qualitativen Nutzensvorteilen in sich, um die umfangreichen gesetzlichen Anforderungen sowie Erwartungen der Bürger im Hinblick auf eGovernment, Digitalisierung, schnelle und einfache Abwicklung von Bürgerangelegenheiten sicherstellen zu können.

Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels und der Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt muss die LHM sowohl eine attraktive Arbeitgeberin sein als auch Prozesse soweit wie möglich standardisieren und automatisieren.

Beschlusslage und Budget

Die Landeshauptstadt München nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme, die vor rund 20 Jahren eingeführt wurden.

Diese derzeit im Einsatz befindlichen Systeme sind nicht mehr zukunfts- und innovationsfähig und nicht ausreichend, um die steigenden Anforderungen an Rechnungswesensysteme großer Firmen und Kommunen z.B. auch im Hinblick auf eine Digitalisierung zu erfüllen.

Aus diesem Grund hat die Firma SAP eine neue Produktgeneration (S/4HANA, BW/4HANA) entwickelt und 2015 auf den Markt gebracht.

Der Support für die gesamte bestehende Business Suite wird vom Hersteller beendet. Vor dem Hintergrund der Stadtratsentscheidung SAP für Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement als strategische Lösung einzusetzen, muss die LHM deshalb auf das neue S/4HANA umstellen.

Mit dem Grundsatzbeschluss **14-20 / V 13714** am 22.01.2019 hat der Stadtrat entschieden mittels einer **Neuimplementierung** ein auf dem angebotenen Standard basierendes, zukunftsfähiges und innovatives System aufzubauen.

Gründe für eine Neuimplementierung sind insbesondere:

¹ European Public Sector Accounting Standards / Europäische Rechnungsführungsnormen für den öffentlichen Sektor

- SAP ERP läuft laut Angaben des Herstellers 2025 aus der Wartung, so dass technisch der Umstieg zwingend erforderlich ist
- SAP ist als strategische Lösung vom Stadtrat gesetzt und fächendeckend im Einsatz
- Reduzierung der Komplexität
- Generelle Nutzung von integrativen Standardprozessen
- Berücksichtigung aktueller gesetzlicher Anforderungen sowie zukünftiger Innovationserfordernisse
- Integration bestehender und geplanter Projekte in ein Neuimplementierungsprojekt und damit Ressourcenschonung und direkte Einbindung in Standardprozesse

Nach einer detaillierten Ressourcenbedarfsanalyse und dem entsprechenden Eckdatenbeschluss **14-20 / V 15010** am 25.06.2019 wurde dem Stadtrat am 22.10.2019 der Umsetzungsbeschluss **Nr. 14-20 / V 16354** vorgelegt. In diesem wurde das stadtweite Programm, das Vorgehen sowie der Ressourcenbedarf, die Chancen und Risiken und der erwartete Nutzen konkretisiert.

Die Programmstruktur, das grobe Vorgehen sowie die Ressourcen und das Budget für die Programmlaufzeit 2020 bis 2025 wurden vom Stadtrat beschlossen.

Für die Durchführung des Programms sowie für die Kompensation der zu erwartenden Belastungen der Fachreferate wurde ein befristeter Stellenmehrbedarf von 51,5 VZÄ und zahlungswirksame Kosten in Höhe von insgesamt 157,6 Mio. € angesetzt, davon 18,47 Mio. € Personalkosten und 139,1 Mio. € Sachkosten.

Kostenübersicht digital/4finance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summe
GESAMT (Anmeldung)	16.598.761 €	32.372.980 €	36.832.980 €	34.572.980 €	25.872.980 €	11.363.230 €	157.613.911 €
Haushalt SKA	5.205.049 €	11.008.360 €	13.368.360 €	11.508.360 €	6.208.360 €	3.763.970 €	51.062.459 €
Personal	429.249 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.811.970 €	9.743.459 €
Summe Sachkosten	4.775.800 €	9.132.800 €	11.492.800 €	9.632.800 €	4.332.800 €	1.952.000 €	41.319.000 €
Arbeitsplatzkosten	105.800 €	18.800 €	18.800 €	18.800 €	18.800 €	18.000 €	199.000 €
Miete	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	864.000 €
Schulung NutzerInnen, Geschäftsausgaben	606.000 €	90.000 €	3.690.000 €	3.690.000 €	90.000 €	90.000 €	8.256.000 €
Sonstige Sachkosten (Externe)	3.920.000 €	8.880.000 €	7.640.000 €	5.780.000 €	4.080.000 €	1.700.000 €	32.000.000 €
Haushalte Fachreferate	430.043 €	1.480.970 €	1.480.970 €	1.480.970 €	1.480.970 €	0 €	6.353.923 €
Personal	365.643 €	1.462.570 €	1.462.570 €	1.462.570 €	1.462.570 €	0 €	6.215.923 €
Summe Sachkosten	64.400 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	0 €	138.000 €
Arbeitsplatzkosten	64.400 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	0 €	138.000 €
Haushalt RIT	10.963.670 €	19.883.650 €	21.983.650 €	21.583.650 €	18.183.650 €	7.599.260 €	100.197.530 €
Personal	274.670 €	459.650 €	459.650 €	459.650 €	459.650 €	396.060 €	2.509.330 €
Summe Sachkosten	10.689.000 €	19.424.000 €	21.524.000 €	21.124.000 €	17.724.000 €	7.203.200 €	97.688.200 €
Arbeitsplatzkosten	14.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	3.200 €	33.200 €
Sonstige Sachkosten (Extern)	10.675.000 €	19.420.000 €	21.520.000 €	21.120.000 €	17.720.000 €	7.200.000 €	97.655.000 €
Summe Personal	1.069.561 €	3.797.780 €	3.797.780 €	3.797.780 €	3.797.780 €	2.208.030 €	18.468.711 €
Summe Sachkosten	15.529.200 €	28.575.200 €	33.035.200 €	30.775.200 €	22.075.200 €	9.155.200 €	139.145.200 €
Gesamt zahlungswirksam	16.598.761 €	32.372.980 €	36.832.980 €	34.572.980 €	25.872.980 €	11.363.230 €	157.613.911 €

Die beantragten Budgetmittel und insbesondere der Personalbedarf wurde dabei auf Basis der Vorgabe des Eckdatenbeschlusses in 2019 für 2020 schon deutlich reduziert. Dies wird sich nicht vollständig durch den sowieso schon seitens des Programms verfolgten

prototypbasierten Ansatz (durch den die notwendigen Aufwände für die Referatsbeteiligung soweit als möglich reduziert werden) kompensieren lassen.

Auf die Referate wird für die Mitarbeit eine zusätzliche Belastung zu dem bestehenden Tagesgeschäft und damit einhergehend die Notwendigkeit zur Priorisierung von Aufgaben zukommen. Auch wird der interne Know-How Aufbau nicht wie geplant von Beginn an sondern erst mit einem gewissen Zeitversatz starten können, was – verbunden mit der generell schwierigen Stellenbesetzung – das Risiko erhöht, auch zukünftig stärker von externer Unterstützung abhängig zu sein.

Die aktuelle Haushaltssituation und die daraus resultierenden Haushaltssicherungskonzepte, welche auch das Programm digital/4finance treffen, verschärfen diese Situation.

Aktuell sieht die Budget- und Ressourcenplanung für die Durchführung des Programms sowie für die Kompensation der zu erwartenden Belastungen der Fachreferate für 2020 und 2021 einen befristeten Stellenmehrbedarf von 8,4 VZÄ (1 VZÄ KOM, 1 VZÄ RIT, 6,4 SKA) statt 51,5 VZÄ und zahlungswirksame Kosten in Höhe von insgesamt 153,7 Mio € statt 157,6 Mio. € vor, davon 14,7 Mio. € Personalkosten und 139 Mio. € Sachkosten.

Kostenübersicht digital/4finance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	nicht genutztes Budget SK 2020/2021	Summe
GESAMT (Anmeldung)	11.892.849 €	24.114.871 €	36.832.980 €	34.572.980 €	25.872.980 €	11.363.230 €		144.649.890 €
Haushalt SKA	4.605.049 €	9.548.481 €	13.368.360 €	11.508.360 €	6.208.360 €	3.763.970 €		49.602.580 €
Personal	429.249 €	430.481 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.811.970 €		8.298.380 €
Summe Sachkosten	4.175.800 €	9.118.000 €	11.492.800 €	9.632.800 €	4.332.800 €	1.952.000 €	600.000 €	41.304.200 €
Arbeitsplatzkosten	105.800 €	4.000 €	18.800 €	18.800 €	18.800 €	18.000 €		184.200 €
Miete	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €		864.000 €
Schulung NutzerInnen, Geschäftsausgaben	606.000 €	90.000 €	3.690.000 €	3.690.000 €	90.000 €	90.000 €		8.256.000 €
Sonstige Sachkosten (Externe)	3.320.000 €	8.880.000 €	7.640.000 €	5.780.000 €	4.080.000 €	1.700.000 €	600.000 €	32.000.000 €
Haushalte Fachreferate	0 €	66.390 €	1.480.970 €	1.480.970 €	1.480.970 €	0 €	0 €	4.509.300 €
Personal	0 €	63.590 €	1.462.570 €	1.462.570 €	1.462.570 €	0 €		4.451.300 €
Summe Sachkosten	0 €	2.800 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	0 €		58.000 €
Arbeitsplatzkosten	0 €	2.800 €	18.400 €	18.400 €	18.400 €	0 €		58.000 €
Haushalt RIT	7.287.800 €	14.500.000 €	21.983.650 €	21.583.650 €	18.183.650 €	7.599.260 €	8.460.800 €	99.598.810 €
Personal	50.000 €	100.000 €	459.650 €	459.650 €	459.650 €	396.060 €		1.925.010 €
Summe Sachkosten	7.237.800 €	14.400.000 €	21.524.000 €	21.124.000 €	17.724.000 €	7.203.200 €	8.460.800 €	97.673.800 €
Arbeitsplatzkosten	2.800 €	800 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	3.200 €		18.800 €
Sonstige Sachkosten (Extern)	7.235.000 €	14.399.200 €	21.520.000 €	21.120.000 €	17.720.000 €	7.200.000 €	8.460.800 €	97.655.000 €
Summe Personal	479.249 €	594.071 €	3.797.780 €	3.797.780 €	3.797.780 €	2.208.030 €	0 €	14.674.690 €
Summe Sachkosten	11.413.600 €	23.520.800 €	33.035.200 €	30.775.200 €	22.075.200 €	9.155.200 €	9.060.800 €	139.036.000 €
Gesamt zahlungswirksam	11.892.849 €	24.114.871 €	36.832.980 €	34.572.980 €	25.872.980 €	11.363.230 €	9.060.800 €	153.710.690 €

2.2 Sachstandsbericht

Überblick

Folgende Tätigkeiten wurden bisher durchgeführt bzw. gestartet:

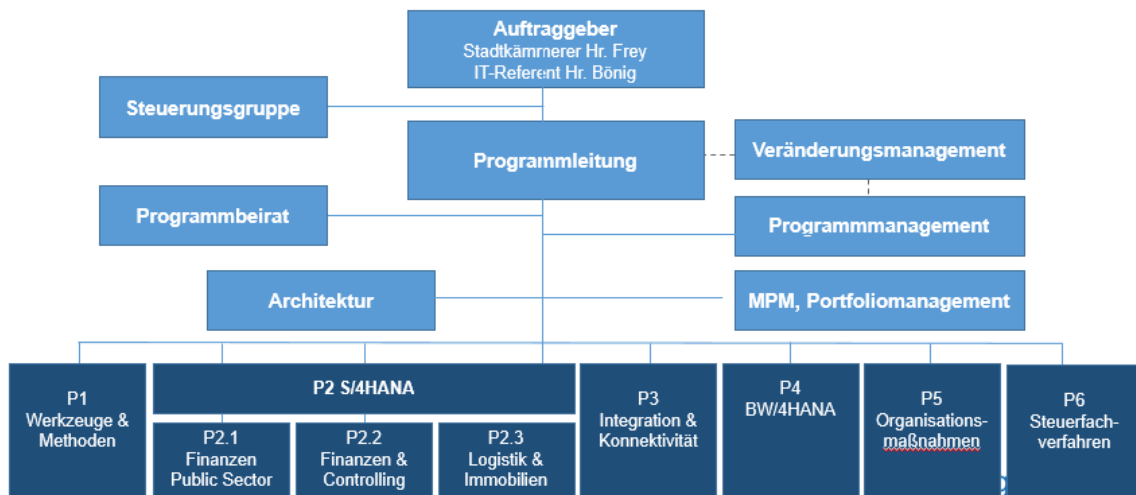
1. Vorbereitende Tätigkeiten (Grundsatzbeschluss, Ressourcenbedarfserhebung, Eckdatenbeschluss, Umsetzungsbeschluss)
2. Aufbau Programm
3. Aufbau Prototyp
4. Validierungsphase / Fit-to-Standard Workshops
5. Show Cases
6. Detaillierung und Anpassung Programmumfang
7. Weitere Themen

2.2.1 Vorbereitende Tätigkeiten

Siehe Punkt 2.1 Ausgangssituation

2.2.2 Aufbau Programm

Nach Umsetzungsbeschluss wurde die Programmorganisation aufgebaut.



Insbesondere wurden die beiden Programmleitungsstellen (1 x RIT und 1 x SKA) besetzt und die Projekte 1, 2 und 5 installiert.

Zudem wurde die Steuerungsgruppe als oberstes Entscheidungs- und Eskalationsgremium sowie der Programmbeirat als Referatengremium implementiert. Für beide Gremien wurden Geschäftsordnungen verabschiedet. Die Steuerungsgruppe tagt monatlich, der Programmbeirat i.d.R. alle 2 Monate bzw. nach Bedarf.

2.2.2.1 Aufbau und Konzeption des Programmmanagements

Das Programmmanagement für digital/4finance dient als unterstützende und beratende Einheit für die Programmleitung bzw. die Projektleitungen und übernimmt PMO- und Controlling- Tätigkeiten (u.a. Erstellung von Plänen und Berichten zu Kosten, Risiken und Projektfortschritten). Hier sind insbesondere auch das Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement angesiedelt.

Es wird durch vorhandenes Personal umgesetzt und wahrgenommen.

Zu allen Managementbestandteilen wurden Konzepte und Guidelines sowie Maßnahmenpläne erarbeitet.

Insbesondere folgende Aktivitäten haben stattgefunden:

Allgemein

Es wurde ein Programmhandbuch erstellt, welches Informationen darüber enthält, wie das Programm ausgeführt, gesteuert, überwacht, kontrolliert und abgeschlossen wird.

Es beschreibt alle erforderlichen Standards für das Programm digital/4finance.

Im Handbuch werden alle Informationen und Regelungen, die für die Planung und Durchführung des Programms gelten sollen und die von allen Programmbeteiligten eingehalten werden müssen, um den Erfolg des Programms zu gewährleisten, übersichtlich zusammengefasst. Dabei werden nicht alle Angaben aus anderen Projektmanagementkonzepten wiederholt. Hier erfolgen entsprechende Verweise.

Zudem wurden für alle wichtigen Programmdokumente Templates bereitgestellt um ein einheitliches Erscheinungsbild sicherzustellen.

Risikomanagement

Das Konzept des Risikomanagements für das Programm und die zugehörigen Projekte wurde verabschiedet und umgesetzt. Dies bedeutet insbesondere

- Durchführung von Kick-Off- und regelmäßigen Risikoworkshops
- Durchführung von anonymen Befragungen (Risikofragebogen) von Beteiligten und allen Programm-/Projektmitarbeiter*innen
- Erstellung und regelmäßige Durchsprache/Aktualisierung der Risikoliste und des Risikoportfolios für das Programm sowie für die Projekte 1 und 2 (bis Jahresende auch für das Projekt 5) sowie die regelmäßige Überprüfung/Aktualisierung von Abhängigkeiten zwischen den Risiken
- Regelmäßige Durchsprache und Aktualisierung der Maßnahmenpläne zur Reduzierung/Verminderung oder Verhinderung von Risiken oder deren Auswirkung (Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadenswert)
- Monatliches Risikoreporting mit allen Risikoeignern (Risk Ownern)
- Regelmäßige Berichterstattung und Information an die Programmleitung, Steuerungsgruppe und das Controlling von RIT-I

Wissensmanagement

Grundlegende Tätigkeiten für das Wissensmanagement

Im Rahmen des Wissensmanagement wurde ein Schulungskonzept entwickelt und eine erste Grobplanung / Einschätzung der Endanwenderschulungen für den Produktivstart S/4HANA vorgenommen. Zusätzlich wurden im Rahmen der Programmplanung über die gesamte Laufzeit des Programms hinweg alle angedachten Arbeitsmaßnahmen strukturiert ermittelt.

Durchführung von externen Qualifizierungen städtischer Mitarbeiter

Aufgrund der Corona-Pandemie wurde das SAP-Schulungsangebot auf VirtuellClass-Angebote erweitert. Diese Möglichkeit wird seit Mai intensiv durch das Programm d4f genutzt, um Kolleg*innen aus den Prozess-Owner-Referaten für die seit Oktober stattfindende Fit-to-Standard-Workshopreihe vorzubereiten.

Mit dem Revisionsamt konnten die in diesem Bereich notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam festgelegt werden. Auch hier finden die ersten externen Schulungen noch in diesem Jahr statt.

Qualitätsmanagement

Ein Qualitätsmanagement-Handbuch wurde entwickelt, um Qualitätsstandards innerhalb des Programms digital/4finance sicherzustellen. Zum Zweck einer stadtweit einheitlichen Durchführung von Qualitätsmanagement, wurde ein regelmäßig stattfindender Austausch mit dem Programm neolT etabliert. SAP-seitig wurde die Prüfung der internen Quality-Gates durch einen unabhängigen Experten zu zwei Zeitpunkten erfolgreich durchlaufen. Eine weitere Prüfung der aktuellen Quality-Gates fand gemeinsam mit dem Programmteam zum Abschluss der Entwicklung des Prototyp 2 in Q3 / 2020 statt.

2.2.2.2 Aufbau und Konzeption des Veränderungsmanagements

Auf Grund der umfangreichen zu erwartenden Veränderungen ist ein Change Management ein wichtiger weiterer Bestandteil des Programms.

Das Veränderungsmanagement im Programm d4f ist verantwortlich für die Konzeption und Planung von geeigneten Aktivitäten zur Unterstützung der Erreichung der Programmziele.

Es agiert als Berater und Sparringspartner der Programmleitung, die aktiv in die konzeptionelle Arbeit des Veränderungsmanagement eingebunden ist.

In die Umsetzung von Maßnahmen werden sowohl das Programmteam d4f, vor allem die Programmleitung, als auch weitere relevante Stakeholder (z.B. Auftraggeber, Führungskräfte, Veränderungsbotschafter) aktiv involviert, die dafür auch entsprechende Kapazitäten vorhalten und einbringen sollten.

Insbesondere die Führungskräfte sind in der Verantwortung, die durch das Programm resultierenden Veränderungen in ihren Teams zu kommunizieren und zu vertreten und somit in die Organisation zu tragen.

Ein Ziel des Veränderungsmanagements ist es, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, die Veränderungen durch d4f nachzuvollziehen, mitzutragen und umzusetzen.

Nach konzeptionellen und analytischen Schwerpunkten in der ersten Jahreshälfte sowie ersten Maßnahmen wie die Durchführung eines Projekt Assessment, die Etablierung eines Newsletters und einer WILMA-Kategorie „4 Fragen zu d4f“ stehen derzeit Informations- und Kommunikationsaktivitäten zur Vorbereitung der Fit-to-Standard-Phase im Fokus.

2.2.2.3 Aufbau und Konzeption des Multiprojektmanagement

Durch das Multiprojektmanagement soll zum einen die Synchronisation und enge Verzahnung mit den parallel laufenden – insbesondere SAP-lastigen – Projekten wie z.B. CAFM, PSCD, BauPMS aber auch den „neuen“ Programmen neoIT und neoHR sowie den Vorhaben der Digitalisierungsinitiative sichergestellt werden.

Zum anderen wird durch die Verbindung zum stadtweiten Portfoliomanagement eine enge Abstimmung mit der IT-Vorhabensplanung etabliert, um z.B. Abhängigkeiten und Ressourcenkonflikten frühzeitig begegnen zu können.

In 2020 wurden die Zeitpläne der aktuell laufenden Großprojekte (PSCD, CAFM, BauPMS) mit dem Zeitplan des Programms d4f abgestimmt. Regelmäßige Abstimmungen wurden installiert.

Die d4f-Freeze-Phase wurde definiert, um die Vorgehensweise für Änderungsanforderung an das MKRw-System vor der Produktivsetzung von d4f festlegen zu können.

2.2.3 Aufbau Prototyp

Einer der Kernpunkte des Programms d4f ist der **prototypbasierte Ansatz**. Ziel des Prototypen ist es anhand eines vorab definierten d4f-Prozesskataloges den Großteil der Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse der LHM unter den Maßgaben „Standardisieren – Simplifizieren – Digitalisieren“ zu implementieren. Dieser prototypische Ansatz wurde im Umsetzungsbeschluss ausführlich dargestellt, begründet und vom Stadtrat beschlossen. Eine der aufwändigsten und damit langwierigsten und teuersten Phasen eines Projekts ist die Anforderungserhebung, die oftmals mit einer Erhebung der IST-Situation, einer Beschreibung und Abstimmung der SOLL-Situation und dann mit einem Abgleich der Differenz stattfindet. Das Vorgehen wird dadurch erschwert, dass IST- und SOLL-Situation meist nur auf Papier und in Dokumenten niedergelegt sind, was das Verständnis und die Abstimmung sehr erschwert.

Der im Programm verfolgte – und auch durch SAP ACTIVATE (siehe Punkt 3.3.1.2) unterstützte – Ansatz, einen **Prototyp zu erstellen**, in dem die Geschäftsprozesse schon zum „**Anfassen**“ (Zeigen, Vorführen, Durchspielen) enthalten sind, verkürzt das Verfahren und reduziert den Aufwand sowie die Kosten.

Die Geschäftsprozesse sind dabei explizit als „Best Practice“ Geschäftsprozesse implementiert, d.h. sie entsprechen den Vorgaben und Richtlinien des Herstellers (sind also „standardkonform“) und repräsentieren in der Art und Umsetzung das, was der Hersteller SAP anderen vergleichbaren Unternehmen (in unserem Fall Kommunen) als eine „Muster-Lösung“ zur Umsetzung empfehlen würde.

Die Erstellung dieses Prototyps ist – trotz der großen Anzahl zu modellierender Prozesse – sehr kosteneffizient, da auf die in S/4HANA existierende, vorgefertigte Best Practice Prozess-Sammlung zurückgegriffen werden kann und passende Prozesse „einfach geladen“ bzw. bestehende LHM-Prozesse – sofern sie die o.a. Kriterien bzgl. Standardkonformität bzw. Best-Practice Eigenschaft erfüllen – übernommen werden können.

Der prototypische Ansatz ist ein sehr effizientes und effektives Vorgehen, das die betroffenen Fachbereiche größtmöglich entlastet, da sie nicht erst in einer aufwändigen IST-Erhebung und anschließenden SOLL-Modellierung einbezogen werden. Sie können Ihre Wünsche und Anforderungen in effizient durchgeführten Workshops (Fit to Standard Workshops) sehr konkret an einem „funktionierenden“ Prototyp spiegeln, so dass dann lediglich die notwendigen Abweichungen beschrieben und teilweise unmittelbar im Prototyp verändert werden.

Basis des Prototypen sind grundlegende Festlegungen zur Struktur und Organisation des neuen Rechnungswesens, die sowohl einfach und durchgängig sind, gleichzeitig aber natürlich auch die gesetzlich vorgeschriebenen Ebenen wie Teilhaushalte, Produkte etc. in allen Rechnungswesenbestandteilen Finanzrechnung und Ergebnisrechnung (externes Rechnungswesen) als auch in der Kosten-Leistungsrechnung (internes Rechnungswesen) uneindeutig abbilden.

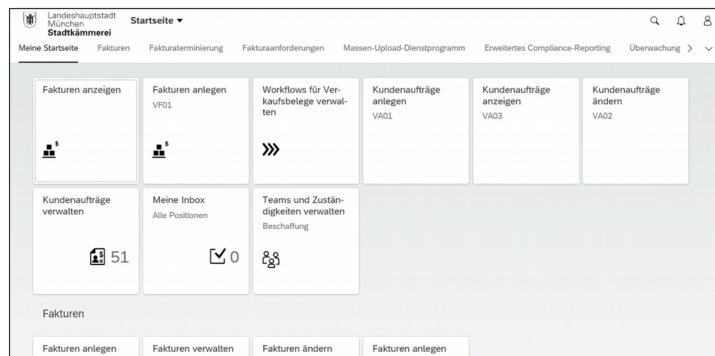
Die entsprechenden Festlegungen wurden detailliert aufbereitet und sämtliche Änderungen mit Auswirkungen dargestellt und dem Prozessverantwortlichen, hier Stadtkämmerei, vorgestellt und abgestimmt.

Im Anschluss erfolgte eine entsprechende Information aller Referate. Dies sowohl in Präsenzveranstaltungen, als auch ab März 2020 online.

Der d4f-Prozesskatalog enthält ca. 1.370 d4f-Prozesse und Prozessvarianten, von denen mehr als 900 schon im Prototyp umgesetzt sind.

Alle Informationen wurden und werden in WILMA veröffentlicht.

Der entwickelte Prototyp kann zu Recht als die erste umfassende Sammlung und Implementierung als eine Art „**Blaupause**“ der Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse für den **öffentlichen Sektor** bezeichnet werden.



2.2.4 Validierungsphase / Fit-to-Standard Workshops

Bei dem gewählten prototypischen Vorgehen kommt der Validierungsphase eine besondere Bedeutung zu.

In dieser Phase werden in sogenannten Fit-to-Standard Workshops die Anforderungen konkret am Prototypen gespiegelt, so dass lediglich die notwendigen Abweichungen beschrieben und teilweise unmittelbar im Prototyp verändert werden müssen.

Die Fit-to-Standard Workshops sind das Kernstück für Information und Beteiligung der Prozess-Owner und Anwender-Referate.

Konkrete Ziele der Fit-to-Standard Workshops sind:

- Vorstellung des jeweiligen standardnahen d4f-Geschäftsprozesses
- Prozessdurchlauf anhand einer Systemdemonstration
- Klärung, Diskussion und Entscheidung von Grundfunktionen und Prozessvarianten
- Erfassung von eventuellen Zusatz-Anforderungen an den vorgestellten Prozess

Auf Grund der herausragenden Bedeutung dieser Phase war die Vorbereitung und konkrete Planung der Workshops eine besondere Herausforderung, da gleichzeitig den sehr stark reduzierten bzw. nicht vorhandenen zusätzlichen Personalressourcen im Programm und bei den Referaten Rechnung getragen werden muss.

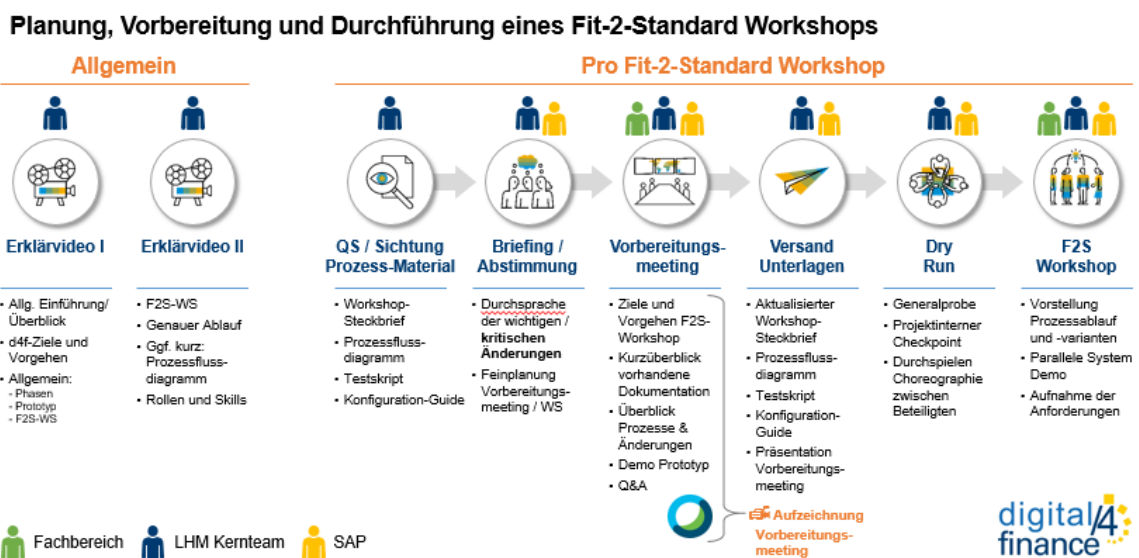
Es musste sichergestellt werden dass allen Beteiligten das vollständige Rüstzeug sowie alle inhaltlichen Informationen in verständlicher und gut nutzbarer Form zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig musste bei der Planung der Workshopreihe die starke Belastung der hauptbetroffenen Fachbereiche durch den laufenden Betrieb und paralleler Projekte, insbesondere in der Stadtkämmerei, Rechnung getragen werden.

Vorbereitend zu jedem Workshop gibt es ein Webex-Meeting mit jeweils einer Kurzvorstellung der Prozesse, der versandten Dokumentation sowie Möglichkeit für Fragen &

Antworten (fachliche Detailfragen / Diskussion zu den Prozessen geschieht im Workshop). Diese Onlineveranstaltung wird aufgezeichnet und zur Verfügung gestellt.

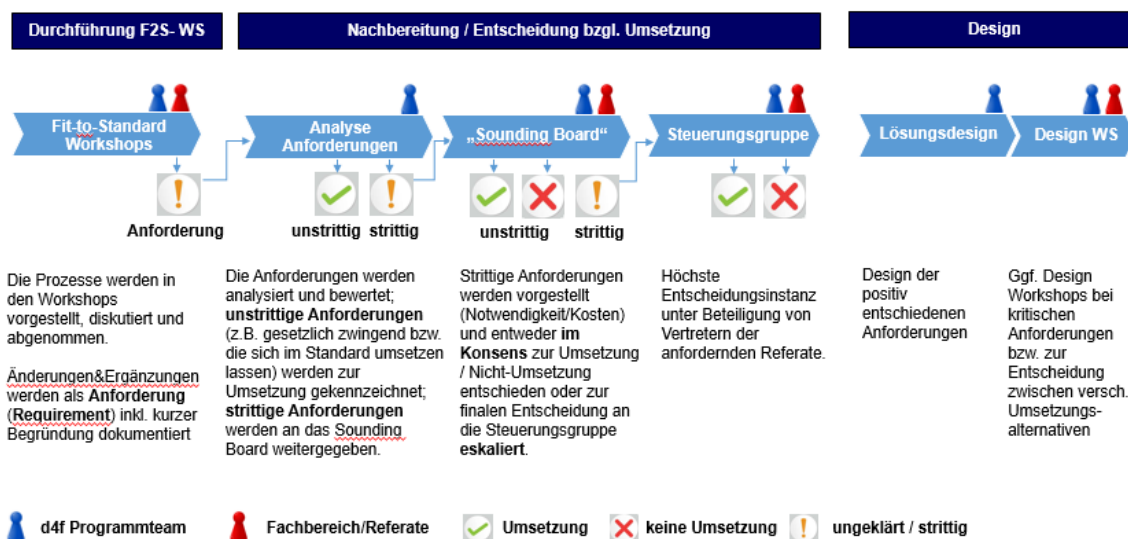
Zudem erfolgt ein Vorabversand der relevanten Dokumentation für die im Workshop zu behandelnden Prozesse sowie ggf. Aufzeichnung der Online-Veranstaltung.

Somit besteht in den Fachbereichen die Möglichkeit der breiten Einbindung und Vorbereitung. Die intensive Vorbereitung zur effizienten Durchführung stellt sich in der Gesamtheit folgendermaßen dar:



Auch der Umgang mit in den Workshops eingebrachten Anforderungen war zu definieren. Hierzu wurden konzeptionell Kennzahlen/ Indikatoren (KPI = Key Performance Indikator) definiert um Anforderungen standardisiert klassifizieren zu können sowie auch den Umgang damit je Klassifizierung festlegen zu können.

Damit ist ein vorab festgelegtes, objektives und transparentes Verfahren sichergestellt, welches sich folgendermaßen zusammenfassen lässt:



Die Validierungsphase mit den Workshops startete Ende September 2020.

Insgesamt sind aktuell ca. 150 Workshops geplant. Nach der ersten Workshop-Sequenz erfolgt im Januar 2021 ein Rückblick auf die erste Sequenz und ggf. eine Nachsteuerung hinsichtlich der Unterlagen bzw. Durchführung der Workshops bzw. der Workshop-Gesamtplanung.

2.2.5 Show Cases

Digital/4finance unterstützt die Digitalisierungsstrategie der LHM und gestaltet deren Vision mit. Die Finanz-, Logistik und Immobilienprozesse werden so weit wie möglich und sinnvoll digitalisiert. Dies bildet einen wesentlichen Baustein für die digitale Transformation der Verwaltung.

Dies spiegelt sich u.a in folgendem Ziel des Programms digital/4finance wider:

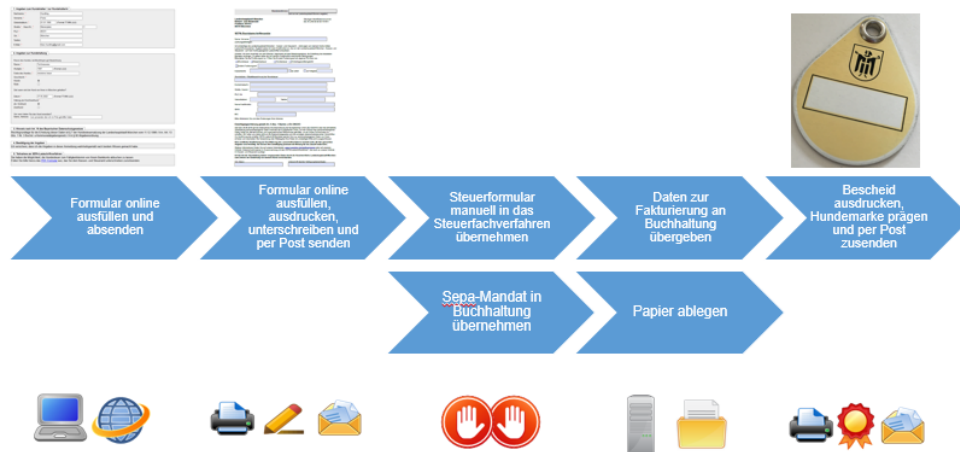
d4f schafft die Grundlagen für neue digitale Services, von denen die Stadtgesellschaft und die Stadtverwaltung profitieren.

Um dieses Ziel „anfassbarer“ zu machen, wurden einige Beispiele für Mehrwerte der Nutzung der neuen Technologien umgesetzt.

Hundesteuer: Wenn die App den Hund erkennt

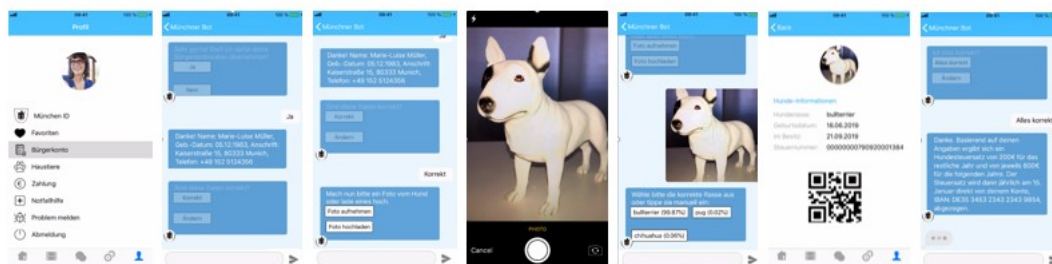
Ein erstes Beispiel war die deutliche Vereinfachung des Prozesses zur Anmeldung eines Hundes bei der Stadt München, sowohl für die/den Hundehalter*in als auch die Verwaltung in Form eines Prototyps.

Im aktuellen Prozess müssen sehr viele Schritte durchlaufen, viel mit Papier gearbeitet und manuell ins System übernommen werden.



Für den Beispielprozess der Zukunft kommt ein Chatboot zum Einsatz, ebenso wie Bilderkennung und Elemente der Künstlichen Intelligenz (KI).

Die Hundesteuer App



Der Prototyp wurde sowohl dem ehrenamtlichen Stadtrat als auch im Rahmen einer Konferenz anderen Großstädten vorgestellt. Auch wurde er beim Monitoring E-Government 2019 der Initiative 21 der Bundesregierung in Berlin präsentiert. Das Feedback war durchweg sehr positiv und der Prototyp wurde als hervorragendes Beispiel gelobt, welches deutlich zeigt, wie neue Technologien die Arbeit erleichtern und für Bürgerinnen und Bürger Dienstleistungen schnell und unkompliziert nutzbar machen.

Digital Board Room

Die Nutzung neuer Technologien sollen auch den Entscheidungsträger*innen bessere und schnellere Möglichkeiten bieten.

Um diesen Mehrwert zu verdeutlichen wurden ein sog. „Digital Board Room“ unter Nutzung von LHM-Daten entwickelt.

In diesem wurden verschiedene Möglichkeiten für Echtzeitauswertungen, Simulationen oder auch geographische Verknüpfungen (z.B. für Auswertungen nach Stadtbezirk) umgesetzt.



2.2.6 Detaillierung und Anpassung Programmumfang

Ein Grund für die Entscheidung für eine Neuimplementierung war die Möglichkeit, aktuelle gesetzliche Anforderungen und zukünftige Innovationserfordernisse ressourcenschonend in das Programm integrieren zu können.

Neben der Neuimplementierung bestehender Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse sind dies insbesondere folgende Programminhalte:

- **eRechnung** Folgestufen nach Stufe 1 mit digitalen Workflow OCR²; Technische Bereitstellung einer durchgängig elektronischen Verarbeitung der Eingangsrechnungen

2 OCR (Optical character recognition) - automatische Texterkennung

- **Ablösung bestehender Lösungen**, deren **Wartungsende** erreicht ist, u.a. Brandt&Partner, ITS-Treasury und DTA/DTR UCE-Banking (für das Cash Management/Bankenkommunikation)
- Anpassung bestehender **Schnittstellen**, Behandlung LSMW-Schnittstellen, Schnittstelle zum eVergabe-System
- Prozessuale Inhalte aus **EKBL** (technische Ablösung und Neugestaltung der Kas- senprozesse)
- **Haushaltsplanung**: Neuimplementierung der Planung ab Planung 2023 für 2024
- DSGVO-konforme Datenarchivierung und -löschung in SAP

Im bisherigen Programmverlauf wurden zudem die geplanten Projekte zur Ablösung der Steuerfachverfahren hinsichtlich einer Aufnahme in den Programmscope geprüft: Die Steuerfachverfahren (WAU, GRU, ZWS, GEW)³ sind in Eigenentwicklungen auf Basis der Programmiersprache/-technologie „Natural“ realisiert und müssen bis spätestens 2025 abgelöst werden.

In der ursprünglichen MBUC-Entscheidung wurde eine Kauflösung präferiert. Eine erfolgte Ausschreibung wurde aufgehoben und müsste – mit zusätzlich zu berücksichtigenden Anforderungen wie Anbindung an S/4HANA bzw. an das Bürgerkonto zu erwartenden Mehrkosten – wiederholt werden. Eine Analyse ergab die grundsätzliche Machbarkeit und wirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer solchen Integration insbesondere mit Blick auf die neuen Anforderungen hinsichtlich „Digitalisierung“ und Interaktion mit „BürgerInnen & Unternehmen“. Aus diesem Grund hat die Steuerungsgruppe entschieden, die Ablösung der Steuerfachverfahren in das Programm digital/4finance zu integrieren. Die konkrete Umsetzung, inkl. Zeitschiene, und insbesondere Details zur Integration des vom Stadtrat genehmigten Projektes erfolgt zeitnah zum Start der Umsetzung in einer gesonderten Stadtratsbefassung.

2.2.7 Weitere Themen

Neben den o.g. Tätigkeiten wurden weitere für den Programmerfolg notwendige und sinnvolle Aktivitäten gestartet.

Aufbau der Systemumgebung (Solution Manager, Sandbox): Der Solution Manager wurde als Grundlage für den gesamten Entwicklungsprozess (von der Anforderung bis zum Testen und Produktivnahme) konzipiert und eingeführt. Dieser bildet auch die Basis für die Prozessdokumentation, die in den Fit to Standard Workshops erhobenen zusätzlichen Anforderungen, und natürlich die Verwaltung der Prozesse und Konfigurationen.

Neben dem Systemaufbau wurden auch die wichtigen Themen rund um Datenschutz und Cybersecurity gestartet. Da neben den bisherigen „on-premise“ Systemen zukünftig auch moderne Cloud-Komponenten eingesetzt werden sollen, kommt diesen Themen eine zentrale Bedeutung zu.

3 Steuerfachverfahren: Hundesteuer (WAU), Grundsteuer (GRU), Zweitwohnungssteuer (ZWS) und Gewerbesteuer (GEW)

Im Bereich Testmanagement wurde ein erstes umfassendes Testkonzept erstellt und Aktivitäten im Bereich Testdatenanonymisierung gestartet. Auch hier wird der Solution Manager das zentrale Tool für die Koordination und Durchführung der Tests sein.

Ebenso wurde mit ersten Aktivitäten zur Konzeption hinsichtlich Anpassung der Anbindung der Fachverfahren begonnen. Erstes Ergebnis ist die Erstellung eines Schnittstellenkatalogs für angebundene Systeme und die Erstellung eines Grobkonzepts zum weiteren Umgang mit der zentralen PSCD-Schnittstelle sowie den zukünftig nicht mehr unterstützten LSMW-Schnittstellen.

Auch das Thema Barrierefreiheit und User Experience wurden vorangetrieben. Zusammen mit der Pfennigparade wurden sogenannte Personas mit verschiedenen Behinderungsprofilen erstellt, die die Grundlage für die ersten entwicklungsbegleitenden Tests auf Barrierefreiheit bilden. Parallel wird an einem Kriterienkatalog gearbeitet, der über das vorliegende d4f Programm hinaus Anforderungen an die in der Landeshauptstadt eingesetzten bzw. zu erstellenden IT-Fachverfahren zusammenfassen soll. Im Bereich User Experience wurden zudem Best Practices im Rahmen einer User Experience Strategie gesammelt und dokumentiert.

Zudem wurde die Stufe 2 der eRechnung gestartet. Die umfangreichen Vorarbeiten und Ergebnisse des Projekts eRechnung Stufe 1 wurden gesichtet und eine erste Übersicht und Blaupause von Funktionalitäten erstellt, die für eine durchgängige elektronische Rechnungsbearbeitung benötigt werden.

Die Aktivitäten sind dabei eng mit einer Reihe von Initiativen und Projekten der LHM zu koordinieren, die sich insbesondere mit der Bereitstellung benötigter Infrastrukturkomponenten wie z.B. einer digitalen Signatur-Infrastruktur, einer eAkte bzw. Bereitstellung eines zentralen Input-Managements beschäftigen.

3. Controlling

3.1 Controlling im Programm

Im Rahmen eines Projektmanagements ist das Projektcontrolling ein wichtiger Baustein. Dies gilt für ein Programm der Größenordnung von digital/4finance mit einer Vielzahl an Projekten und Teilprojekten und dem entsprechenden Volumen in besonderem Maße.

Das Programmcontrolling beschreibt alle Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Projekt über seine gesamte Laufzeit hinweg zu steuern und hat sowohl auf Programmebene als auch auf Ebene der Projekte zu erfolgen.

Wesentliche Kennzahlen wie Fertigstellungsgrade, Meilensteine und Ressourcenverbrauch sollen konsequent verfolgt werden. Details müssen auf Arbeitspaketebene eigenverantwortlich erarbeitet und nur im Krisenfall eskaliert werden.

Um den Anforderungen gerecht zu werden und die Einhaltung von Terminen, Budgetvorgaben ohne Qualitätsverlust sicherzustellen, wurden insbesondere ein übergeordnetes Controlling-, ein Beratungscontrolling- sowie ein Risikomanagementkonzept entwickelt.

Zudem wurden zwingende Voraussetzungen für ein Controlling wie:

Budgetplanung

- Zielsetzung (Stichwort SMART)
- Planung (Meilensteine, Arbeitspakete/Maßnahmen)

Wesentliche Kennzahlen definiert. Diese werden regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben.

Die Controllingebenen und Bestandteile wurden festgelegt. Neben den monatlichen Statusberichten an die Steuerungsgruppe inkl. Risikoreporting werden der Programmleitung Projektstatusberichte vorgelegt.

Für die Berichte werden einheitliche Templates verwendet. Eine besondere Bedeutung kommt dem Beratungscontrolling zu. Auf Grund fehlender interner Personalkapazitäten handelt es sich bei der externen Beratung nicht nur um eine entscheidende Ressource sondern auch um den größten Kostenblock. Neben einer konkreten Einsatzplanung und -abstimmung, erfolgt eine detaillierte Kontrolle der Leistungsnachweise und Rechnungen mit ggf. erforderlichen Anpassungen.

Ebenso wird permanent das Abrufvolumen sowie das verfügbare Budget unter Berücksichtigung der noch ausstehenden Leistungen kontrolliert. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die sonstigen Sachkosten.

Auf Basis der vorgelegten Berichte kann zeitnah entschieden werden ob Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung erforderlich sind.

3.2 Controllingbericht 2020

In 2020 konnten bisher alle geplanten Arbeitspakete, mit erhöhtem Arbeitsaufkommen im Programmteam, zeitgerecht bearbeitet werden.

Ebenso konnten die reduzierten Budgetvorgaben eingehalten werden.

Budgetsituation

Sachkosten IT – Plan/Ist

d4f	Budget	Kostenblock	2020 Budget lt. Umsetzungsabschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final	Ansätze 2020 neu	Kosten nach Leistungsnachweisen (Stichtag 31.08.2020)	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2020	Delta
Dienstleistungen extern	SKA+RIT	Sachkosten	8.145.000,00 €	-1.565.000,00 €	6.580.000,00 €	4.084.665,48 €	6.126.998,22 €	453.001,78 €
Kosten ITM	RIT	Sachkosten	6.050.000,00 €	-2.175.000,00 €	3.875.000,00 €	1.633.197,94 €	2.584.808,41 €	1.290.191,59 €
Summe SK IT			14.195.000,00 €	-3.740.000,00 €	10.455.000,00 €	5.717.863,42 €	8.711.806,63 €	1.743.193,37 €

Bei den externen Dienstleistungen konnte die ursprüngliche Schätzung unterschritten werden, da zum einen sehr erfahrene externe Berater*innen gewonnen werden konnten, die Fluktuation sehr niedrig und die Design- und Entwicklungsprozesse bei der Erstellung des Prototyps in 2020 schon sehr gut eingespielt waren.

Die sonstigen Kosten für it@M blieben in 2020 signifikant unter den angemeldeten Beschlusswerten, da zum einen die konservativ kalkulierten Lizenzkosten nicht ausgeschöpft werden mussten. Zum anderen fand die Beteiligung it@M interner Mitarbeit nicht in dem geplanten Umfang statt, da die vorhandenen Ressourcen durch hochpriorisierte andere Projekte gebunden waren. Zudem waren explizite Mittel in d4f geplant, um Know-How auf neue Mitarbeiter*innen zu transferieren. Corona- und haushaltsbedingt fanden allerdings in 2020 keine Einstellungen statt, was sich zwar positiv auf die finanzielle Situation in 2020 niederschlägt, aber den Know-How Aufbau und Transfer dann auf spätere Jahre verschiebt.

Sonstige Sachkosten -Plan/Ist

d4f	Budget	Kostenblock	2020 Budget lt. Umsetzungsabschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.08.2020	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2020	Delta
sonstige Sachkosten	SKA+RIT	Sachkosten	1.269.800,00 €	-311.200,00 €	958.600,00 €	184.650,23 €	500.000,00 €	458.600,00 €
Summe Sachkosten (ohne IT)			1.269.800,00 €	-311.200,00 €	958.600,00 €	184.650,23 €	500.000,00 €	458.600,00 €

In den Einsparungen der sonstigen Sachkosten schlagen sich insbesondere die verminderten Schulungsausgaben sowie die verringerten Raummieten nieder.

Die Ausgaben für Schulungen blieben coronabedingt hinter den Planungen zurück. Zwar wurde schon in Teilen die Gelegenheit ergriffen, anstelle der Präsenzschulungen auf virtuelle Schulungen auszuweichen; in Summe wurden aber doch weniger Schulungen als ursprünglich geplant und mit geringeren Kosten (reduzierter Reiseaufwand) besucht. Allerdings steht zu erwarten, dass die geschobenen Schulungsbedarfe in den Folgejahren anfallen.

Ebenfalls aufgrund von Corona wurde der ursprüngliche Raumbedarf reduziert; da die Programmräume voraussichtlich auch erst im vierten Quartal bezugsfertig werden, reduzieren sich die geplanten Mietaufwände.

Personalkosten – Plan/Ist

d4f	Budget	2020 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.08.2020	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2020	Delta
Personalkosten	SKA+RIT	703.919,00 €	224.670,00 €	479.249,00 €	62.920,00 €	175.490,00 €	303.759,00 €
Summe Personalkosten		703.919,00 €	224.670,00 €	479.249,00 €	62.920,00 €	175.490,00 €	303.759,00 €

Die ursprünglich für das RIT und SKA genehmigten 28,5 VZÄ wurden im Rahmen der-Haushaltskonsolidierung auf 7,5 VZÄ reduziert. Bis zum 30.09. konnten 4 Stellen besetzt werden, die restlichen Stellen gehen demnächst in die Ausschreibung.

Dies hat zum einen natürlich einen positiven Kosteneffekt, zum anderen erschwert die Kürzung aber in starkem Maße den internen Know-How Aufbau und muss zudem dann länger als geplant durch Externe kompensiert werden.

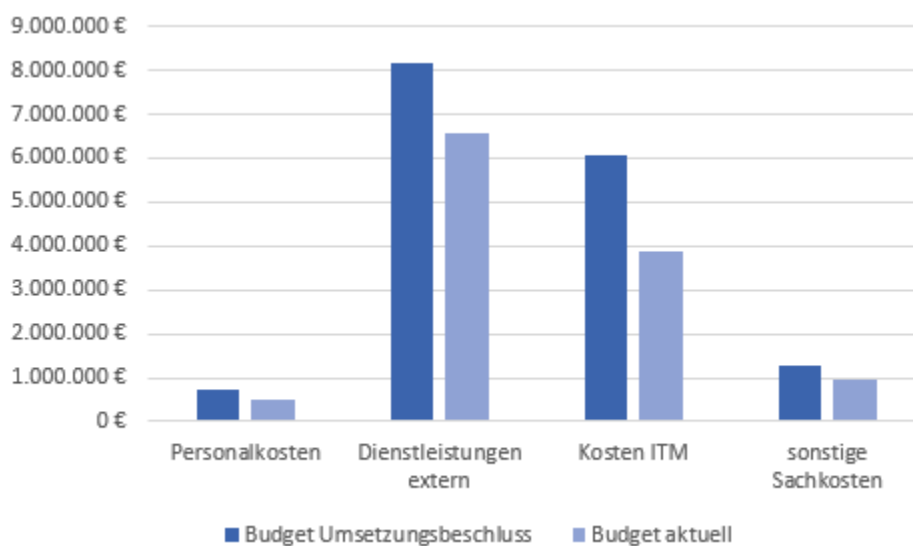
Gesamtübersicht Kosten Ist/Plan

d4f	2020 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.08.2020	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2020	Delta
Personalkosten	703.919,00 €	-224.670,00 €	479.249,00 €	62.920,00 €	175.490,00 €	303.759,00 €
Summe Personalkosten	703.919,00 €	-224.670,00 €	479.249,00 €	62.920,00 €	175.490,00 €	303.759,00 €
Dienstleistungen extern	8.145.000,00 €	-1.585.000,00 €	6.580.000,00 €	4.084.665,48 €	6.126.998,22 €	453.001,78 €
Kosten ITM	6.050.000,00 €	-2.175.000,00 €	3.875.000,00 €	1.633.197,94 €	2.584.808,41 €	1.290.191,59 €
Summe SK IT	14.195.000,00 €	-3.740.000,00 €	10.455.000,00 €	5.717.863,42 €	8.711.806,63 €	1.743.193,37 €
sonstige Sachkosten	1.269.800,00 €	-311.200,00 €	958.600,00 €	184.650,23 €	500.000,00 €	458.600,00 €
Summe Sachkosten (ohne IT)	1.269.800,00 €	-311.200,00 €	958.600,00 €	184.650,23 €	500.000,00 €	458.600,00 €
Summe Gesamt	16.168.719 €	-4.275.870 €	11.892.849 €	6.965.434 €	9.387.297 €	2.605.552 €

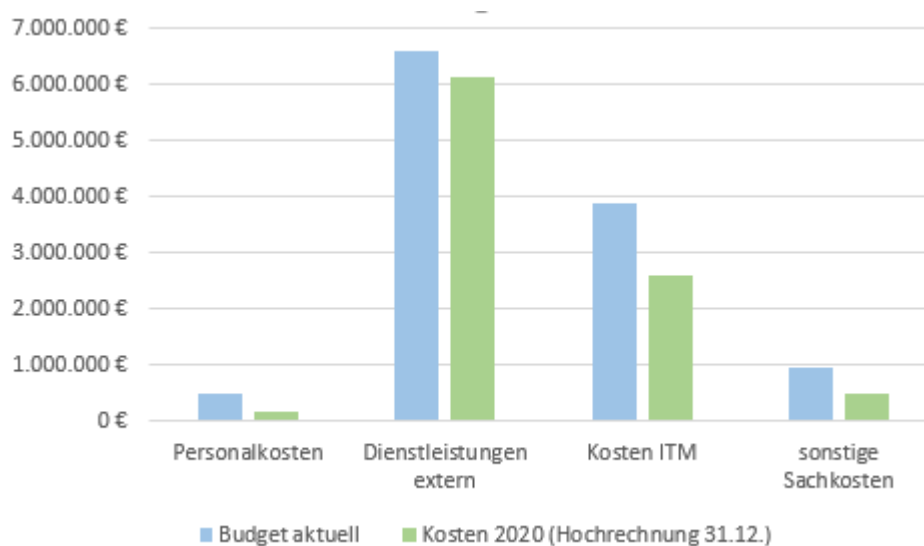
Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Gegenüberstellung der geplanten und aktuellen Budgets.

In Summe konnte 2020 das Programm auch das reduzierte Budget einhalten, ohne dabei an der Zeitplanung und dem Scope Abstriche zu machen. Ein Teil der eingesparten Mittel (z.B. Schulungen, Budget für Externe) wird allerdings zu einem späteren Zeitpunkt anfallen.

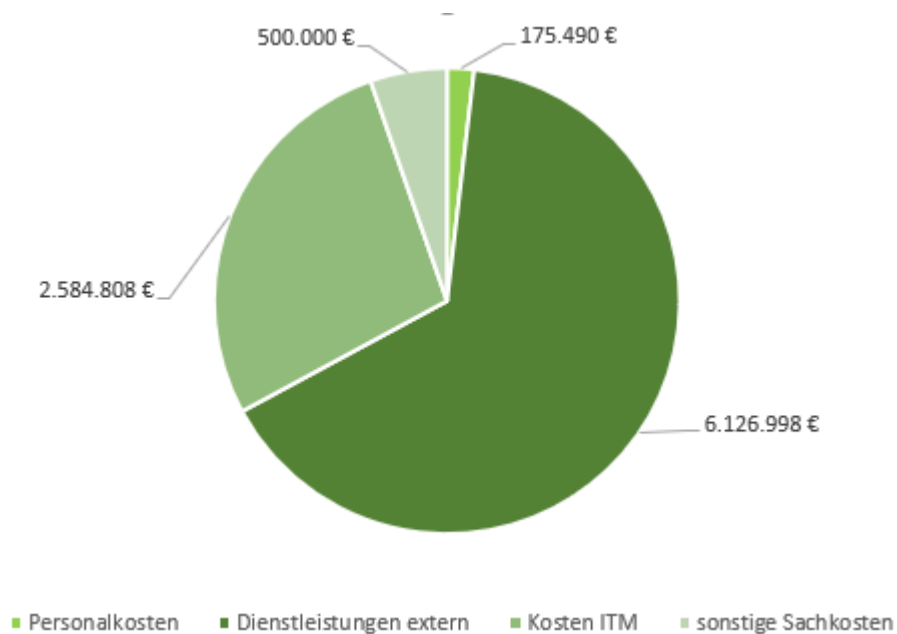
Gegenüberstellung Budget Umsetzungsbeschluss/ Budget aktuell 2020



Budget: Plan/Ist-Vergleich 2020



Aufteilung Kostenblöcke Ist 2020



3.2.1 Risiken

Da Projekte bereits per Definition risikobehaftet sind, ist eine vorausschauende Steuerung der eventuell eintretenden Risiken unerlässlich, zumal wenn man berücksichtigt, dass Projekte Neues erschaffen sollen, ein knappes Budget zur Verfügung haben und außerdem meistens noch unter Zeitdruck stehen.

Auch im Programm digital/4finance wurden mögliche Risiken identifiziert und bewertet, Maßnahmen zur Risikominimierung oder -vermeidung erhoben und Verantwortliche festgelegt. Die Informationen werden übersichtlich in einer Risikomatrix dokumentiert, welche regelmäßig evaluiert, aktualisiert und fortgeschrieben wird.

Aktuell sind 44 Programmrisiken erkannt und bewertet. Von den 9 kritischen Risiken sind insbesondere 2 Risiken erwähnenswert, da diese nur bedingt durch das Programm „steuerbar“ sind bzw. nur bedingt Maßnahmen möglich sind, nämlich die

- Ressourcenknappheit und
- Programmarbeit unter Coronabedingungen

Ressourcenknappheit

Mit dem Umsetzungsbeschluss wurden dem Programm 51,5 Stellen genehmigt

- 23,5 Stellen für die SKA
- 23 Stellen für die Referate und
- 5 Stellen für das RIT.

Die gemeldeten Stellenbedarfe wurden seinerzeit gemeinsam mit den betroffenen Fachbereichen der Stadtkämmerei bzw. analog mit den anderen betroffenen Fachreferaten erhoben.

Für die durch das **Programm zu leistenden Aufwände** für das Design, Customizing, Programmierung, die Validierung der vorkonfigurierten Prozesse sowie die Tests und alle weiteren Tätigkeiten (Schnittstellenüberprüfung, Testmanagement u.a.) etc. sind Ressourcen für das Programm selbst erforderlich. Es ist zudem sinnvoll, internes Personal aufzubauen, um das mit der neuen Technologie einhergehende Know-How für die Weiterentwicklung auch nach Beendigung des Projekts zu sichern.

Neben den internen Aufwänden zur eigentlichen Umsetzung des Programms entstehen auch **Aufwände in den Fachbereichen der Referate**. Die dort entstehenden notwendigen Aufwände können nicht vollständig durch vorhandenes Personal geleistet werden, da dieses zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes sowie für die Mitwirkung in laufenden Projekten bemessen und erforderlich ist.

Durch eine erhebliche Reduzierung der Stellen muss für die Umsetzung und Mitwirkung in **hohem Maße auf externe Unterstützung** zurückgegriffen werden. Durch externe Berater kann zwar in bestimmten Teilbereichen eine zeitnahe Kompensation sichergestellt werden, nicht aber in allen. Insbesondere im Bereich der Prozesseignerreferate/-bereiche, welche für die Gestaltung der SAP-Prozesse in bestimmten Bereichen (Finanzen, Logistik, Immobilien) verantwortlich sind, hilft externe Beratung nur bedingt. Prozesseignerreferate sind zusätzlich zu den Aktivitäten von reinen Anwenderreferaten auch bei der Konzeption, Umsetzung und umfassenden Tests der Kernprozesse involviert.

Bei den Prozesseignerreferaten war in der im Umsetzungsbeschluss zu Grunde gelegten Personalplanung beabsichtigt, die Ressourcen in den Fachabteilungen als Kompensation einzusetzen, um die zur fachlichen Mitwirkung erforderlichen internen Experten (Mitarbeit aus den Fachabteilungen und/oder GPAM Bereichen in Bezug auf die Modellierung der Geschäftsprozesse) zu entlasten.

Bei den Prozesseignerreferaten muss bei der Einschätzung der Personalkapazitäten insbesondere Anzahl und Anpassungsbedarf („Modernisierungsbedarf“) der verantworteten Geschäftsprozesse berücksichtigt werden. Die Stadtkämmerei beispielsweise verantwortet sämtliche Finanz-, Buchhaltungs-, Haushalts- und Kassenprozesse, welche auch den höchsten Bedarf bezüglich Anpassung an die neue technologische Plattform sowie Standardisierung und „Modernisierung“ haben werden. In diesem Zusammenhang werden hier auch signifikante Aufwände für die geschäftskritische Bereinigung und Migration der Konto-, Stamm- und Buchungsdatenbestände anfallen.

Richtig ist allerdings auch, dass die Inanspruchnahme der Fachexpertise aus den Bereichen, die die Prozesse verantworten, häufig nur bedingt durch die Zuschaltung von Kompensationsstellen auffangbar ist und sehr auf den Einzelfall ankommt.

Fazit: In der Konsequenz wird es in den Fachbereichen zu einer deutlich höheren Belastung der Kompetenzträger kommen. Tätigkeiten werden vermutlich priorisiert werden müssen, was nicht überall ohne Auswirkungen auf das Tagesgeschäft möglich sein wird. Im Programm selbst ist davon auszugehen, dass die im Umsetzungsbeschluss veranschlagten externen Dienstleistungen zur Wahrnehmung von Schlüsseltätigkeiten weitestgehend ausgeschöpft werden müssen.

Insgesamt muss durch die deutliche Stellenreduzierung das Programm hinsichtlich Vorgehensweise, Umfang und Zeitablauf angepasst werden. Die schnelle Hebung von Quick Wins könnte sich verzögern und die vollständige Verwirklichung der im Umsetzungsbeschluss dargestellten Optimierungs- und Digitalisierungsmöglichkeiten könnte im bislang geplanten Zeitraum sehr schwierig werden. Dies hätte dann auch Auswirkungen auf die im Umsetzungsbeschluss dargestellten Wirtschaftlichkeitsgewinne, zumindest in ihrer zeitlichen Generierung.

Auch der Aufbau von internem Fach-Know-How wird nur eingeschränkt bzw. z.T. verspätet möglich sein (sehr geringes internes Personal, welches qualifiziert werden kann), was Risiken für die spätere Pflege und Betreuung im Betrieb mit sich bringen kann.

Programmarbeit unter Coronabedingungen

Grundsätzlich konnte das Programm unter den Coronabedingungen bisher mit den seitens der IT bereitgestellten technischen Möglichkeiten sehr gut weiterarbeiten.

Abstimmungen und Besprechungen finden überwiegend virtuell mittels WebEx statt. Auch die Entwicklungsarbeiten konnten mittels „remote-Zugang“ zu den Entwicklungs- und Testsystemen nahezu unvermindert fortgesetzt werden. Zum Teil konnten die insbesondere seitens der externen Berater*innen fortfallenden Reisezeiten sogar produktivitätssteigernd genutzt werden.

Inwieweit dies für die nächste Programmphase der Fit to Standard Workshops gelten wird, muss abgewartet werden. Während die auch bisher unweigerlich ab und zu auftretenden Verbindungsprobleme und sonstige technische Schwierigkeiten relativ unkompliziert gelöst oder Meetings ggf. einfach kurzfristig verschoben werden konnten, ist dies bei den eng getakteten Workshops mit einem größeren Teilnehmerkreis (mit ggf. nicht bekannter und sehr heterogener Infrastruktur) nicht so einfach möglich.

Auch wird sich zeigen, inwieweit solche virtuellen Workshops bezüglich Dauer und interaktiver Beteiligung produktiv genutzt werden können. In jedem Fall wird die Vorbereitung und Durchführung einen erhöhten Einsatz und Aufwand für das Programmteam bedeuten. Nach Durchführung der ersten „Welle“ von Workshops wird das Programm eine intensive Nachbetrachtung und ggf. Replanung der Workshops vornehmen. In diesem Zu-

sammenhang wird dann auch erst die Auswirkung auf Zeitplan und Kosten des Programms detaillierter und belastbarer eingeschätzt werden können.

Ein Wechsel auf Präsenzworkshops ist aufgrund der aktuellen Situation und der erwarteten, von Corona schwer zu unterscheidenden Grippe in Q4 2020 und Q1 2021 ist aus Programmsicht aber keine wirtschaftliche und gangbare Option.

3.2.2 Gesamtstatus

Im Gesamtstatus steht das Programm, Stand 31.08.2020, sowohl hinsichtlich Termine und Budgeteinhaltung als auch bezüglich der erreichten Ergebnisse auf grün.

Statusbericht digital/4finance

Erstellt von: xxxxxxxx

Datum: 31.08.2020

Berichtszeitraum 01.08.2020 – 31.08.2020

1. Programmstammdaten

Programmbezeichnung	digital/4finance
Programmleitung	Michael Roth, Dr. Christoph Breitner
Auftraggeber/-in	Christoph Frey, Thomas Bönig
Programmlaufzeit (von/bis)	01.2019 - 12.2025
Vorhabensnr. WiBe	SKA_00095 / STRAC_00022 (SKA/STRAC_ITV_0058)

2. Programmstatus

Aktuelle Programmphase	Programmplanung	Programm im Aufbau
Status Termine	<input type="radio"/> Kritisch <input type="radio"/> Planabweichend <input checked="" type="radio"/> Planmäßig	
Status Budget / Kosten / Aufwände	<input type="radio"/> Kritisch <input type="radio"/> Planabweichend <input checked="" type="radio"/> Planmäßig <input type="radio"/> keine Einschätzung	
Status Leistung / Ergebnis	<input type="radio"/> Kritisch <input type="radio"/> Planabweichend <input checked="" type="radio"/> Planmäßig	

Gesamtstatus:
Planmäßig



4. Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL

„Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“

4.1 Ausgangssituation

Mit Stadtratsbeschluss „Programm digital/4finance – Umsetzungsbeschluss zum stadtweiten Redesign der Finanz- und Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA“ vom 23.10.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354) wurde der Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ in Antragsziffer 39 aufgegriffen.

Mit Beschluss vom 17.05.2017, Vorlagenr. 14-20 / V 08682 hat der Stadtrat mit Wirkung zum 01.06.2017 eine neue Regelung in § 60 Absatz 2 der GeschO des Stadtrats eingefügt. Demnach müssen aufgegriffene Anträge - die nach dem 31.05.2017 gestellt wurden - innerhalb von weiteren 6 Monaten abschließend behandelt werden, soweit der Stadtrat nicht anderes beschließt. Die Regelung sieht keine Fristverlängerungen vor, d.h. für aufgegriffene Anträge kann keine Fristverlängerung mehr bei den Antragstellern beantragt werden. Vielmehr ist hierfür ein Beschluss des Stadtrats erforderlich.

4.2 Behandlung Stadtratsantrag

Ausgangssituation

Mit Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ wird folgendes beantragt:

„Die prognostizierten Umstellungskosten auf das Produkt SAP S4/HANA in Höhe von 220 Mio. € werden von einer unabhängigen Organisation hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüft. Das Ergebnis der Prüfung wird dem Stadtrat bis Ende des Jahres vorgelegt.“

Stellungnahme

Zum Antrag wird wie folgt Stellung genommen:

Zur Absicherung der Kostenschätzungen und des zukünftigen Bedarfs wurde das Programm digital/4finance mit Beschluss der Vollversammlung vom 23.10.2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354) in Antragsziffer 37 beauftragt, den Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband (BKPV) mit einer programmbegleitenden Prüfung zu beauftragen. Diese

Prüfung sollte parallel zur geplanten Programmdurchführung geschehen und bis spätestens Ende 2020 abgeschlossen werden.

Der BKPV hat eine entsprechende Anfrage negativ beschieden (s. Anlage 1, Schreiben BKPV vom 24.02.2020). Eine solche Prüfung ist durch den Verband nicht leistbar.

Um der Intention des Antrages nachzukommen wäre demnach die Prüfung der Umstellungskosten des Programmes digital/4finance an einen anderen Externen zu vergeben.

4.2.1 Auswirkungen einer Vergabe

Das Programm digital/4finance weist jedoch ausdrücklich auf Folgendes hin:

4.2.1.1 Kostenvalidierung

Die im Umsetzungsbeschluss (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16354) vorgelegten Kostenschätzungen wurden durch eine Vielzahl von internen sowie externen Experten auf Basis der bekannten Informationen und Rahmendaten erstellt und in mehreren Iterationen validiert und angepasst. Die dargestellten notwendigen Personalressourcen und Sachmittel für externe Unterstützung sowie Lizenzen sind für ein Programm dieses Aufgabenumfanges vergleichbar mit Umsetzungen anderer Projekte in anderen Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung sowie der Industrie.

4.2.1.2 Kostenreduzierung

Im Rahmen der Vorbereitung des Umsetzungsbeschlusses wurde wie oben dargestellt eine detaillierte Kostenerhebung und -prüfung vorgenommen, ebenso wie eine detaillierte Planung. Dadurch und durch Vorgaben im Rahmen des Eckdatenbeschlusses wurde schon eine Kostenreduzierung von 220 Mio. Euro (Kostenansatz Grundsatzbeschluss und Basis für Stadtratsantrag) auf 157 Mio Euro (Umsetzungsbeschluss) bzw. 154 Mio Euro (aktuelles Budget nach Haushaltssicherung) erreicht (30 %).

4.2.1.3 Kostensteigerung durch Beauftragung

Die Beauftragung einer externen Wirtschafts- oder Unternehmensberatung erfordert eine zeitintensive, aufwändige Ausschreibung und Vergabe **und ist kostenintensiv (zusätzliche Mittel erforderlich bzw. Mittel stehen nicht für originäre Programminhalte zur Verfügung)**. Das Programm geht davon aus, dass der Informationsgewinn einer nochmaligen Prüfung durch eine intensive externe Analyse nicht sehr groß sein wird. Angesichts der Haushaltsbelastungen durch die Corona-Krise würden wir die Mittel für diese externe Überprüfung besser an anderer Stelle im Programm oder im allgemeinen Stadthaushalt verwendet wissen.

4.2.1.4 Maßnahmen

Im Rahmen eines detaillierten Kostencontrollings im Programm digital/4finance können die Umstellungskosten detailliert geprüft und überwacht sowie zeitnah Gegenmaßnahmen ergriffen werden (siehe auch Abschnitt 3). Es ist vorgesehen nach vorheriger Abstimmung das Revisionsamt situativ/punktuell zu konkreten Fragestellungen im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubinden.

Durch im Programm definierten Kennzahlen (Key Performance Indicators) sollen die Ziele Standardisierung und Digitalisierung messbar und steuerbar gemacht werden. Zur Herstellung der Kostentransparenz schlägt das Programm digital/4finance eine jährlichen Information des Stadtrates vor, in welcher ein detaillierter Controllingbericht vorgelegt wird.

In der Zwischenzeit wurde durch das Programm eine Austauschplattform mit SAP-nutzenden Großstadtkämmereien auf Ebene des Deutschen Städtetages aufgebaut, so dass hier ein reger Austausch zu allen in Rahmen der Umstellung auf S/4HANA erforderlichen Themen ermöglicht wird. Analog dazu wurde ebenso eine Austauschplattform mit den Beteiligungen und Eigenbetrieben beauftragt. Eine Auftaktveranstaltung hat im September stattgefunden.

4.3 Vorschlag

Bei Zusammenschau der vorgenannten Punkte

- schon erfolgte Kostenreduzierung um 21 % auf 157 Mio Euro (Umsetzungsbeschluss) bzw. aktuell um 30 % auf 154 Mio Euro (aktuelles Budget) von 220 Mio Euro (Grundsatzbeschluss)
- intensives Controlling im Programm sowohl hinsichtlich Kosten als auch hinsichtlich des erreichten Mehrwerts für Bürgerinnen und Bürger sowie der Verwaltung
- das Revisionsamt nach vorheriger Abstimmung situativ/punktuell zu konkreten Fragestellungen im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubinden
- regelmäßige Berichterstattung an den Stadtrat,
- Absage des BKPV,
- Austausch mit anderen Kommunen zu vergleichbaren Projekten und
- weiteren Kosten für das externe Controlling sowie Kapazitätsbindung des internen Personals

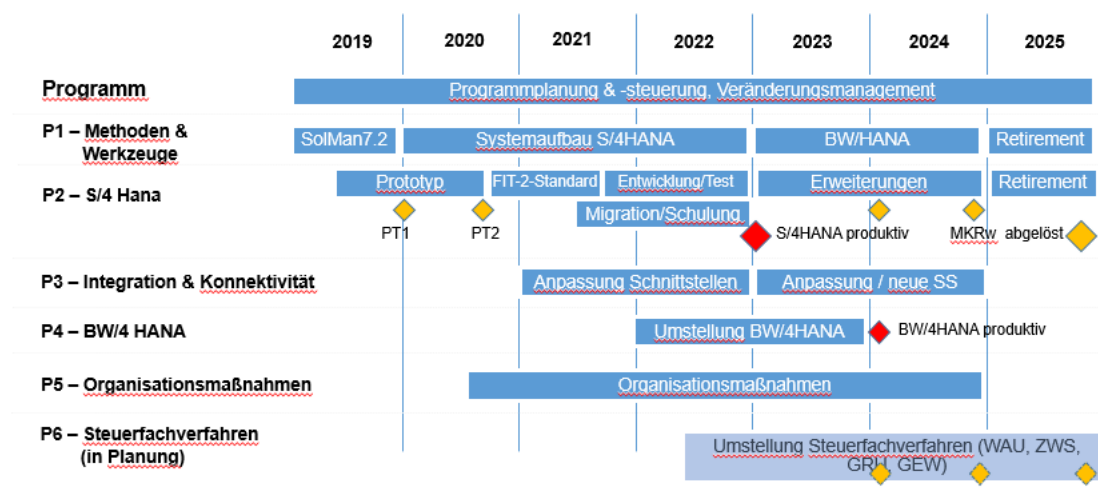
schlägt die Stadtkämmerei vor, vorläufig von der Beauftragung eines Dritten abzusehen und den Auftrag an die Verwaltung, ein solches einzurichten, derzeit auszusetzen.

5. Ausblick

Auch in 2021 wird ein großer Schwerpunkt die Fortführung der Fit-to-Standard Workshops sein.

Zudem soll parallel für abgenommene Prozesse mit der Realisierung und Implementierung begonnen sowie im Rahmen des Projekts P3 die Schnittstellen der Fachverfahren zum neuen d4f-Rechnungswesensystem untersucht und angepasst werden.

Parallel erfolgt der Aufbau des Systemlandschaft, sowie das Aufsetzen der Migration sowie der Testaktivitäten. Weitere Programmschritte – Überblick.



Der Gesamtpersonalrat, das Revisionsamt, der Behindertenbeirat, das Direktorium und die Referate wurden bei der Erstellung der Beschlussvorlage eingebunden.

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Stadtrat Dr. Florian Roth, sowie die Korreferentin des IT-Referates, Frau Stadträtin Sabine Bär, und der zuständige Verwaltungsbeirat, Herr Stadtrat Lars Mentrup, haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der Stadtrat beschließt den Auftrag an die Stadtkämmerei, die prognostizierten Umstellungskosten auf das Produkt SAP S/4/HANA in Höhe von 220 Mio. € (Antrag der Fraktion DIE GRÜNEN/RL) bzw. 157 Mio €/154 Mio € (Kosten Umsetzungsbeschluss/ aktuelles Budget) von einer unabhängigen Organisation hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüfen zu lassen, vorerst auszusetzen.

Eine erneute Entscheidung wird anlässlich des ersten Controllingberichtes im 2. Quartal 2021 getroffen.

3. Der Stadtrat beschließt, dass bis auf weiteres keine Beauftragung externer Beratungsfirmen hinsichtlich Kostenprüfung erfolgen soll.
4. Die Stadtkämmerei und das RIT werden beauftragt, die im Vortrag der BV unter Punkt 4 genannten Maßnahmen während der Gesamtlaufzeit des Programms umzusetzen. Es ist vorgesehen nach vorheriger Abstimmung das Revisionsamt situativ/punktuell zu konkreten Fragestellungen im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubinden.
5. Der Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ bleibt aufgegriffen. Die Bearbeitungsfrist wird bis zum 30.06.2021 verlängert.
6. Dieser Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in

Christoph Frey
Stadtkämmerer

IV. Abdruck von I. mit III.
über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei PMO - Programm digital/4finance
an die Stadtkämmerei 2.12
an die Stadtkämmerei 2.3
z. K.

V. Wv. Stadtkämmerei PMO – Programm digital/4finance

1. Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Direktorium - BdR
An das Direktorium – GL
An das Baureferat – BdR
An das Baureferat- RG4
An das Referat für Gesundheit und Umwelt- BdR
An das Referat für Gesundheit und Umwelt- GL
An das Kommunalreferat- BdR
An das Kommunalreferat- GL
An das Kreisverwaltungsreferat- BdR
An das Kreisverwaltungsreferat- GL
An das Kulturreferat- BdR
An das Kulturreferat- GL
An das Personal- und Organisationsreferat- BdR
An das Personal- und Organisationsreferat- GL
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- BdR
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- GL
An das Referat für Bildung und Sport- BdR
An das Referat für Bildung und Sport- GL
An das Sozialreferat- BdR
An das Sozialreferat- GL
An die Stadtkämmerei – BdR
An die Stadtkämmerei – GL
An die Stadtkämmerei – 1
An die Stadtkämmerei – 2
An die Stadtkämmerei – 3

An die Stadtkämmerei – 4
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- BdR
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- GL
An das Mobilitätsreferat – BdR
An das Mobilitätsreferat - GL
An das IT-Referat- BdR
An das IT-Referat HA I
An das IT-Referat- GL
An ITM
An den Gesamtpersonalrat
An das Revisionsamt
An den Behindertenbeirat

z. K.

Am.....

Im Auftrag